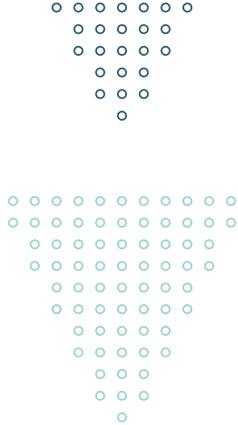


ÉTUDE SUR

Le régime indemnitaire et les leviers financiers d'attractivité

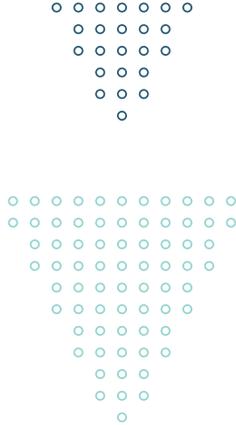




SOMMAIRE

| | | |
|---|--|-------------------|
|  | INTRODUCTION | 04 |
|  | LES CHIFFRES CLÉS | 05 > 06 |
|  | LE RÉGIME INDEMNITAIRE | 07 > 35 |
| | I. Révision du régime indemnitaire | 08 > 09 |
| | II. Le RIFSEEP et le statut | 10 > 11 |
| | III. Congés maladie et régime indemnitaire | 12 > 13 |
| | IV. Focus sur le complément indemnitaire annuel | 14 > 15 |
| | V. Les montants moyens | 16 > 31 |
| | VI. RIFSEEP et attractivité | 32 > 35 |
|  | LES AUTRES LEVIERS FINANCIERS D'ATTRACTIVITÉ | 36 > 47 |
| | I. Les primes | 37 > 38 |
| | II. La protection sociale complémentaire | 38 > 41 |
| | III. L'action sociale | 42 |
| | IV. La prise en charge des frais de déjeuner | 43 > 44 |
| | V. Quelle attractivité pour ces leviers financiers autres que le RIFSEEP | 45 > 47 |
|  | CONCLUSION | 48 |





INTRODUCTION

Dans le contexte actuel de difficultés de recrutement éprouvées par tous, les collectivités territoriales se questionnent de plus en plus sur leurs leviers d'attractivité, notamment financiers, et ressentent le besoin de bénéficier d'éléments de comparaison pour pouvoir adapter leurs stratégies.

Le régime indemnitaire, en tant que part de la rémunération des agents territoriaux pouvant être versée par chaque collectivité en complément du traitement indiciaire brut, ainsi que l'action sociale peuvent constituer, parmi d'autres, des leviers de développement de l'attractivité.

Forts de ce constat, les quatre Centres de gestion de Bretagne ont souhaité confier à l'Observatoire régional de l'emploi public et des ressources humaines la réalisation d'une étude sur les pratiques des collectivités en matière de régime indemnitaire et d'action sociale.

Cette étude a vocation à identifier les grandes tendances et permettre aux autorités territoriales et aux agents en charge du pilotage des ressources humaines (DGS, DRH, secrétaires de mairie...) de pouvoir comparer leur collectivité ou établissement en proposant une photographie de ce qui est pratiqué dans les collectivités bretonnes à un instant T.

Pour ce faire, l'Observatoire régional a été chargé du recueil et de l'analyse des données et se porte garant de l'anonymisation des informations recueillies.

Un questionnaire a été transmis par voie dématérialisée à l'ensemble des collectivités et établissements de Bretagne le 3 avril 2023 et l'enquête a été clôturée le 15 mai 2023.

449 collectivités et établissements publics territoriaux ont répondu à ce questionnaire.

En voici les données retranscrites.

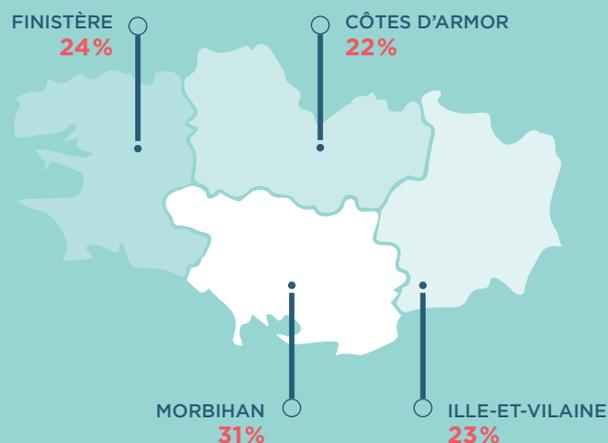


LES CHIFFRES CLÉS

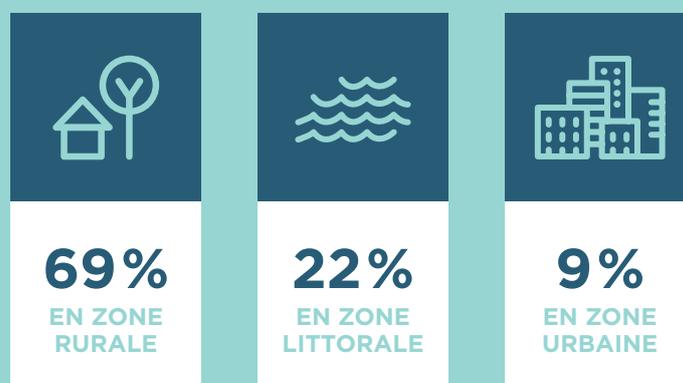
449
personnes
ont répondu

LE PROFIL DES RÉPONDANTS

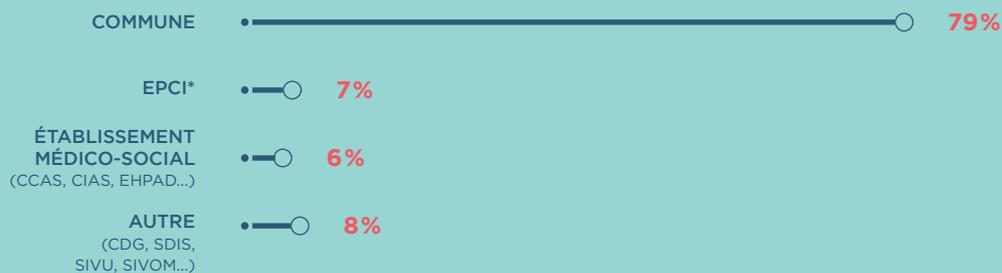
RÉPARTITION DES RÉPONDANTS PAR DÉPARTEMENT



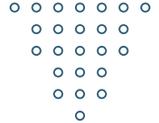
RÉPARTITION DES RÉPONDANTS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



RÉPARTITION DES RÉPONDANTS PAR TYPE DE COLLECTIVITÉ



*Établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre, c'est-à-dire les intercommunalités (communautés de communes, d'agglomération ou métropoles).

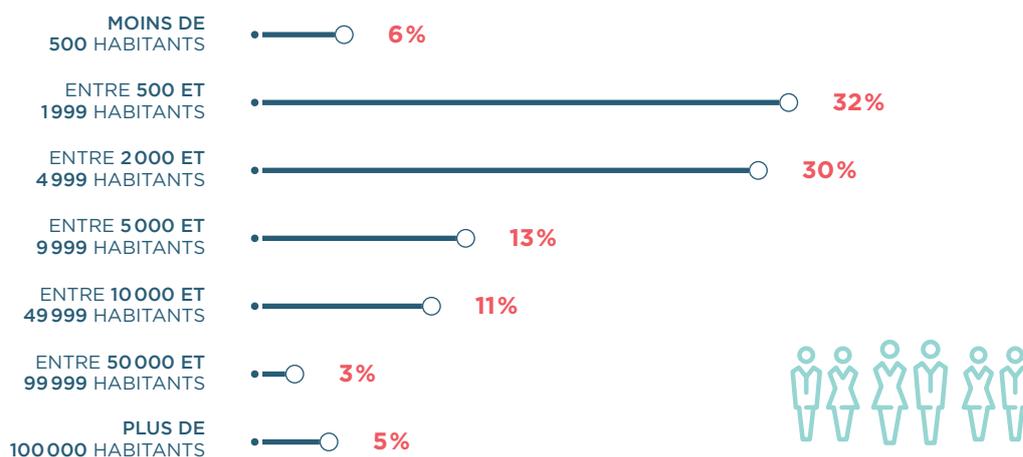


RÉPARTITION DES RÉPONDANTS PAR DÉPARTEMENT ET PAR TYPOLOGIE DE COLLECTIVITÉ

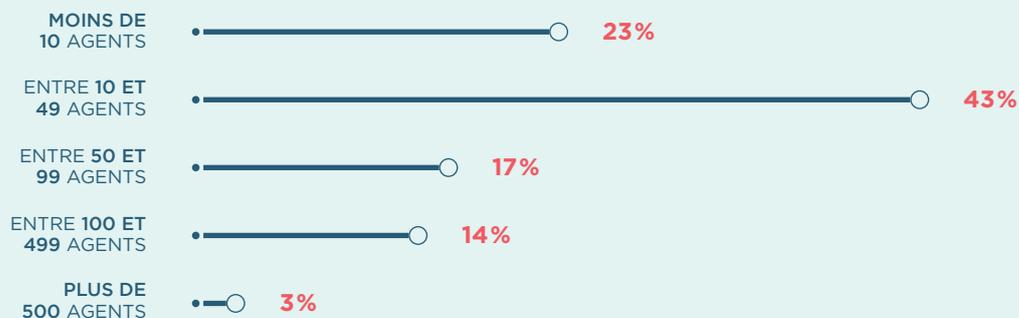
| | COMMUNE | EPCI | ÉTABLISSEMENT MÉDICO-SOCIAL (CCAS, CIAS, EHPAD...) | AUTRE (CDG, SDIS, SIVU, SIVOM...) | TOTAL |
|-----------------|------------|-----------|--|-----------------------------------|-------|
| Côtes d'Armor | 81% | 7% | 3% | 9% | 100% |
| Finistère | 77% | 9% | 8% | 6% | 100% |
| Ille-et-Vilaine | 84% | 9% | 4% | 3% | 100% |
| Morbihan | 74% | 7% | 10% | 9% | 100% |
| TOTAL | 79% | 7% | 6% | 8% | |

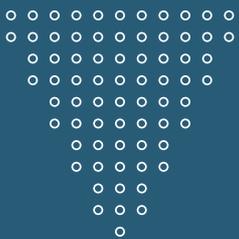


RÉPARTITION DES RÉPONDANTS PAR STRATE DE POPULATION

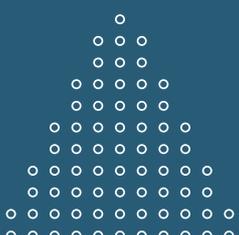


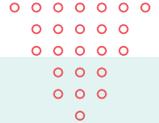
RÉPARTITION DES RÉPONDANTS PAR STRATE D'EFFECTIFS D'AGENTS





LE RÉGIME INDEMNITAIRE





Le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) a été institué par le décret n°2014-513 du 20 mai 2014. Il se compose de deux parties :



- Une partie en lien avec les fonctions, les sujétions et l'expertise : **l'IFSE** (indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise) dont le montant est fixé selon le niveau de responsabilité et d'expertise requis dans l'exercice des fonctions et versé mensuellement.



- Une partie en lien avec l'engagement professionnel et la manière de servir : **le CIA** (complément indemnitaire annuel) qui fait l'objet d'un versement annuel, en une ou deux fractions et n'est pas reconductible automatiquement d'une année sur l'autre.

Pour une question de praticité, nous utiliserons les abréviations expliquées ci-dessus dans l'ensemble de cette étude.



I. RÉVISION DU RÉGIME INDEMNITAIRE

Le décret n°2014-513 du 20 mai 2014 précise que le montant du régime indemnitaire fait l'objet d'un réexamen :

- 1° En cas de changement de fonctions ;
- 2° Au moins tous les quatre ans, en l'absence de changement de fonctions et au vu de l'expérience acquise par l'agent ;
- 3° En cas de changement de grade à la suite d'une promotion.

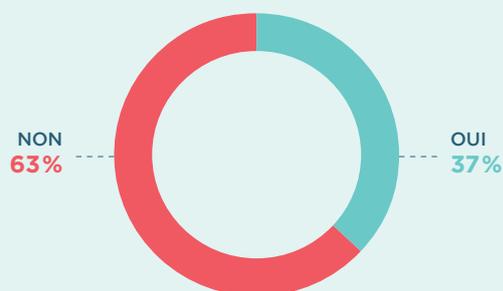
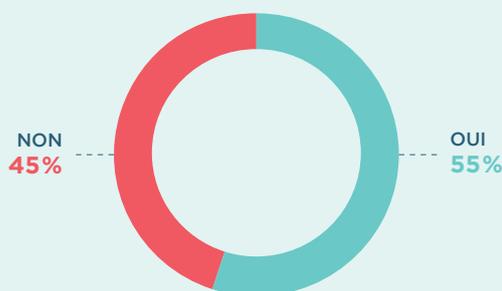
Il est également possible pour les collectivités, en dehors de ces cas de figures individuels, d'initier une démarche de révision du régime indemnitaire.



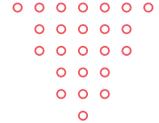
AVEZ-VOUS PRÉVU UNE CLAUSE DE REVOYURE DU RÉGIME INDEMNITAIRE ?



ÊTES-VOUS DANS UNE DÉMARCHÉ DE RÉVISION DE VOTRE RIFSEEP ?



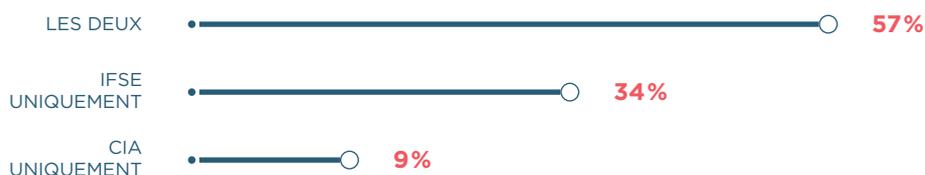
L'Observatoire s'est penché sur le fait de savoir si les collectivités répondantes s'inscrivent dans une démarche de révision leur RIFSEEP et si oui pour quelles raisons.



Précision : les trois graphiques ci-après interprètent les réponses (champs libre) à la question « merci de préciser sur quelle(s) partie(s) (IFSE et/ou CIA) et pour quelle(s) raison(s) ? »

PARTIE(S) DU RÉGIME INDEMNITAIRE RÉVISÉE(S)

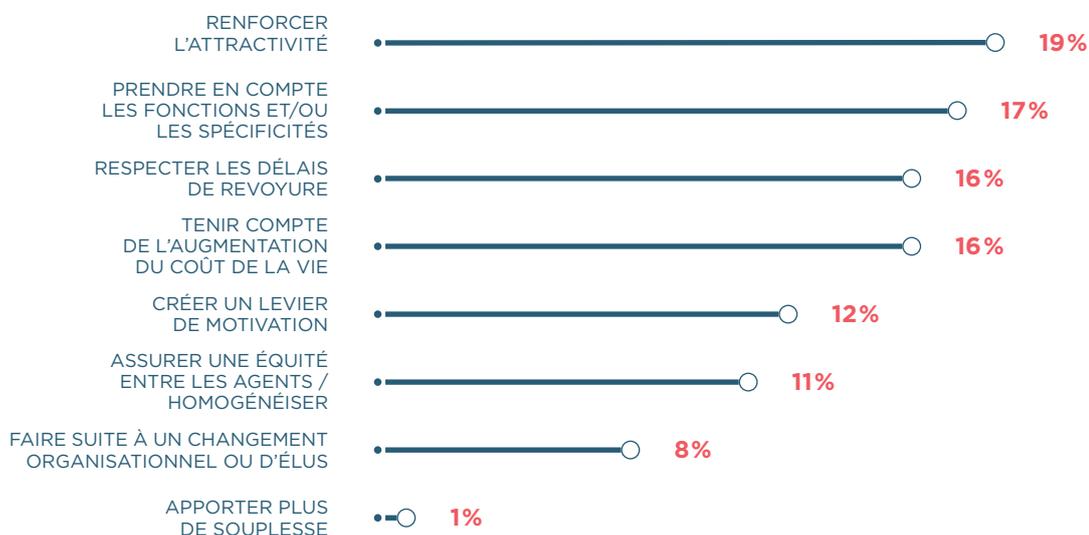
Lorsque les répondants ont répondu par l'affirmative, dans plus de la moitié des cas, il est envisagé de réviser les deux parties du régime indemnitaire.

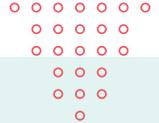


TYPES DE MODIFICATIONS ENVISAGÉES



LES RAISONS JUSTIFIANT LA RÉVISION DU RÉGIME INDEMNITAIRE



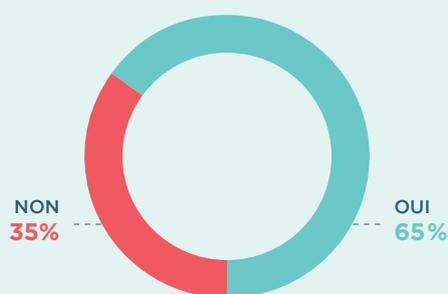


II. LE RIFSEEP ET LE STATUT

Comme partout en France, la Bretagne connaît un accroissement du nombre d'agents contractuels. Entre 2017 et 2021, ce nombre a augmenté de 11% en Bretagne¹. Fort de ce constat, il semble opportun d'étudier les interactions entre régime indemnitaire et statut.

LA VARIABILITÉ DES MONTANTS ATTRIBUÉS AU REGARD DU STATUT

LES MONTANTS ENTRE LES TITULAIRES ET LES CONTRACTUELS SONT-ILS IDENTIQUES ?

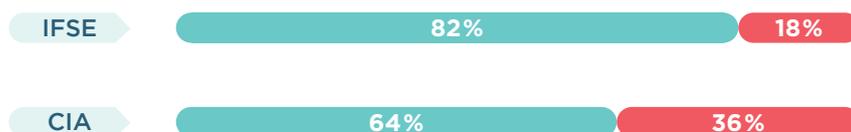


Dans 35% des cas, les montants de RIFSEEP versés sont différents selon le statut de l'agent (titulaire/contractuel).

L'ATTRIBUTION D'UN RÉGIME INDEMNITAIRE AUX CONTRACTUELS SUR EMPLOI PERMANENT ET NON PERMANENT

Les collectivités et établissements opèrent-ils une distinction au regard du statut pour l'attribution du régime indemnitaire ?

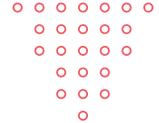
ATTRIBUTION DU RÉGIME INDEMNITAIRE AUX AGENTS CONTRACTUELS SUR EMPLOI PERMANENT



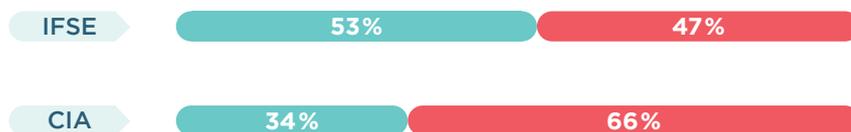
Légende

- OUI
- NON

1. Selon les données issues du bilan social 2017 et du rapport social unique 2021 de la région Bretagne.



ATTRIBUTION DU RÉGIME INDEMNITAIRE AUX AGENTS CONTRACTUELS SUR EMPLOI NON PERMANENT



Légende

- OUI
- NON



LES DÉLAIS DE CARENCE POUR PERCEVOIR LE RÉGIME INDEMNITAIRE

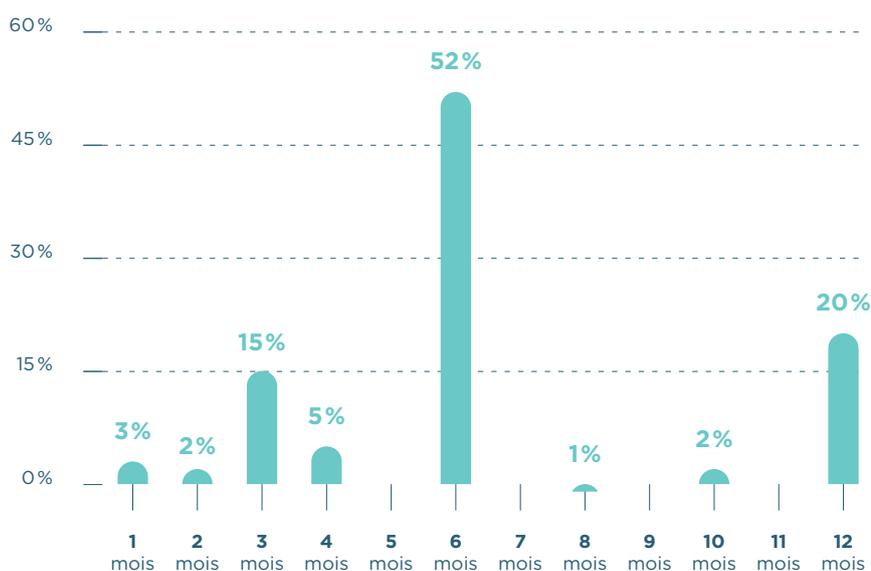
Est appelé «délai de carence» la période durant laquelle les contractuels ne perçoivent pas le RIFSEEP (en début de contrat).

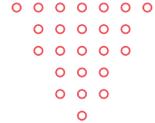
57% des collectivités et établissements répondants n'ont pas introduit de délai de carence.

Lorsqu'il est mis en place, il est majoritairement fixé à 6 mois d'ancienneté.



DURÉE DU DÉLAI DE CARENCE POUR LES CONTRACTUELS AVANT DE TOUCHER LE RIFSEEP





III. CONGÉS MALADIE ET RÉGIME INDEMNITAIRE



Les effectifs de la fonction publique territoriale sont vieillissants, la Bretagne n'y échappe pas et cela risque de s'accroître dans les années à venir avec le recul de l'âge légal de départ à la retraite.

Par ailleurs, les taux d'absentéisme peuvent parfois être importants dans certaines collectivités et viennent poser la question du sort du régime indemnitaire en cas de congés maladie.

Pour rappel, comme l'explique l'article 57 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984, le fonctionnaire en activité, atteint d'une **pathologie d'origine non professionnelle, a droit à trois types de congé :**



Le congé de maladie ordinaire

Accordé pour une durée maximale de douze mois consécutifs dont les trois premiers sont rémunérés à plein traitement et les neuf autres sont rémunérés à demi-traitement.



Un congé de longue maladie

(liste de pathologies y ouvrant droit fixée par un arrêté du 30 juillet 1987)

Accordé pour une durée maximale de trois ans à compter de la date du premier arrêt maladie et rémunéré à plein traitement pendant un an puis à demi-traitement les deux années suivantes.



Un congé de longue durée

(applicable pour l'une des 5 pathologies suivantes : tuberculose, maladie mentale, affection cancéreuse, poliomyélite ou déficit immunitaire grave et acquis)

Accordé pour une durée maximale de cinq ans à compter de la date du premier arrêt maladie dont trois ans à plein traitement et deux ans à demi-traitement.



MAINTIEN DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION EN CAS DE

CONGÉ DE MALADIE ORDINAIRE



+ + + + + +

CONGÉ DE LONGUE MALADIE



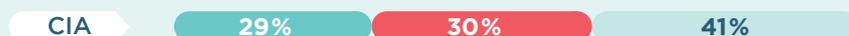
+ + + + + +

CONGÉ DE LONGUE DURÉE



+ + + + + +

CONGÉ POUR INVALIDITÉ TEMPORAIRE IMPUTABLE AU SERVICE (CITIS)



Légende

- OUI
- NON
- Suit le sort du traitement

IV. FOCUS SUR LE COMPLÉMENT INDEMNITAIRE ANNUEL

84% des répondants ont mis en place le CIA au sein de leur collectivité/établissement.

LES MODALITÉS DE VERSEMENT DU CIA

PÉRIODICITÉ DU VERSEMENT DU CIA



Son versement, quand il est mis en place, est réalisé **majoritairement une fois par an** (84% des répondants).

Parmi les répondants ayant répondu « autre », **les trois quarts versent leur CIA mensuellement** et un quart le verse uniquement de manière exceptionnelle.

LES OBJECTIFS

BUT DE LA MISE EN PLACE DU CIA

RESPECTER LES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES

(exemples : montant peu élevé, peu voire pas de lien avec la manière de servir de l'agent, etc...)

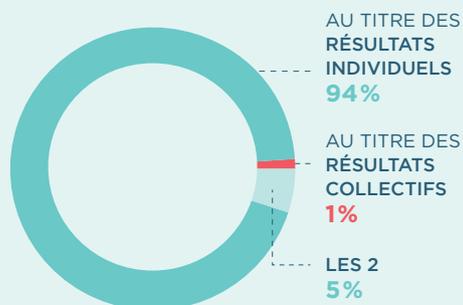


CRÉER UN LEVIER DE MOTIVATION, DE RECONNAISSANCE ET DE MANAGEMENT

(exemples : montant incitatif, en lien avec l'évaluation et la manière de servir l'agent, etc...)

Même si pour 47% des répondants, le CIA a été mis en place pour respecter les obligations réglementaires, on s'aperçoit que pour la majorité le montant du CIA est attribué à partir des résultats individuels via les entretiens professionnels.

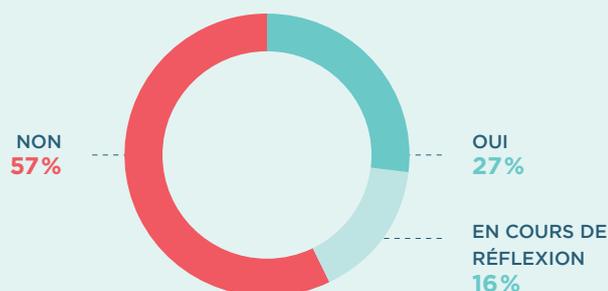
VERSEMENT DU CIA AU REGARD DES OBJECTIFS INDIVIDUELS ET/OU COLLECTIFS



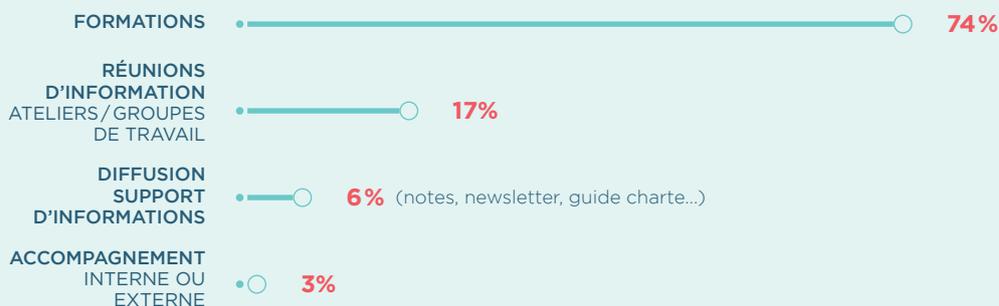
Le montant du CIA alloué est majoritairement corrélé aux résultats individuels au regard de critères précis tels que la manière de servir, l'engagement professionnel et la réalisation des objectifs. Certaines collectivités et établissements prennent également en compte des circonstances exceptionnelles venant justifier la pondération du montant du CIA (période d'intérim, travail sur des dossiers demandant une expertise et un investissement personnel accru etc.). **Peu de collectivités/établissements valorisent les résultats collectifs via le CIA (6%).**

L'ACCOMPAGNEMENT DES ENCADRANTS

AVEZ-VOUS DÉPLOYÉ DES DISPOSITIFS VISANT À ACCOMPAGNER LES MANAGERS SUR CETTE THÉMATIQUE DU VERSEMENT DU CIA AU REGARD DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS INDIVIDUELS / COLLECTIFS (EXEMPLE : FORMATIONS DES MANAGERS À L'ÉVALUATION PROFESSIONNELLE) ?



LES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DES ENCADRANTS MIS EN PLACE PAR LES COLLECTIVITÉS RÉPONDANTES

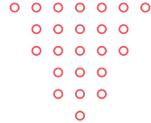


Pour la grande majorité des collectivités/établissements proposant des dispositifs d'accompagnement des encadrants, il s'agit de la formation puis du partage de pratiques en interne (réunion d'information, ateliers...).

Pour les collectivités et établissements ayant indiqué être en cours de réflexion pour mettre en place des dispositifs visant à accompagner les encadrants, la formation arrive en première position dans 86% des cas.

Lorsqu'aucun dispositif d'accompagnement n'a été mis en place, les raisons suivantes sont invoquées :

- Le manque de temps : **24%**
- Le fait qu'il s'agisse de petites collectivités : **20%**
- Les agents ont déjà été formés : **9%**
- Les entretiens sont réalisés par les élus : **9%**.



V. LES MONTANTS MOYENS



Pour une meilleure lecture des données chiffrées ci-dessous :



Les données présentées sont des **montants bruts et annuels en euros**,



Les montants sont présentés par **strate du nombre d'agents** (et non pas par strate de population) car certains établissements n'ont que peu d'agents et couvrent pourtant des territoires étendus.

Exemple : un syndicat intercommunal qui aurait 10 agents mais qui couvrirait une zone de 100 000 habitants. Si l'on choisit comme indicateur la strate de population, ce même syndicat se verrait comparer avec une communauté d'agglomération ce qui aurait moins d'intérêt que de le comparer avec d'autres collectivités d'environ 10 agents.



Tous les répondants n'ont pas rempli de manière exhaustive l'ensemble des cases de chaque tableau, certaines données maximums, moyennes et minimums ne sont donc pas comparables entre elles et cela peut impliquer une forme d'incohérence à la lecture de certains tableaux.

Exemple : certains montants minimums peuvent être plus élevés que des montants moyens car les collectivités ayant répondu ne sont parfois pas les mêmes pour chacun des montants.



Les montants correspondent aux moyennes de chaque catégorie.

Exemple : le montant maximum d'un groupe de fonctions correspond à la moyenne de tous les montants maximums de ce groupe de fonctions recensés via l'enquête.



Afin de garantir l'anonymat et de communiquer des données qui représentent des tendances, un principe de secret statistique a été appliqué de la manière suivante : **le montant n'est pas communiqué si le nombre de répondants est inférieur à 5.** Une exception est faite pour la strate de + 500 agents dans laquelle le secret statistique a été baissé à 3 répondants au regard du nombre de répondants total de cette strate.



Compte tenu du faible nombre d'agents concernés par **les filières sportive et sécurité, les données sont présentées toutes strates confondues** pour ces 2 filières et non détaillées par strate selon le nombre d'agents.



LÉGENDE

AUCUNE DONNÉE DISPONIBLE

SECRET STATISTIQUE



LES COLLECTIVITÉS ET ÉTABLISSEMENTS

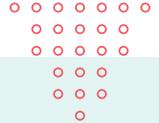
MOINS DE 10 AGENTS

104

collectivités
répondantes
pour cette strate

| ADMINISTRATIVE | IFSE | | | CIA | | |
|---|------|-------|------|------|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | 7600 | 10102 | 3592 | 980 | 869 | s |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | 7616 | s | s | s | s | s |
| Responsable de service, encadrement | s | s | s | s | s | s |
| Expertise sans encadrement | s | s | s | s | s | s |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 7917 | 6391 | 3691 | 1068 | 1068 | 647 |
| Expertise sans encadrement | 8981 | s | s | 1300 | s | s |
| Gestionnaire d'activité, autre | 8505 | s | 2330 | 1029 | s | s |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 6037 | 4224 | 2460 | 817 | 552 | 295 |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 4335 | 2889 | 2016 | 745 | 788 | 659 |

| TECHNIQUE | IFSE | | | CIA | | |
|---|------|-------|------|-----|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | s | s | s | s | s | s |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | s | s | s | s | s | s |
| Responsable de service, encadrement | - | s | - | - | - | - |
| Expertise sans encadrement | s | - | - | - | - | - |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 7112 | s | s | 884 | s | s |
| Expertise sans encadrement | s | s | s | s | - | - |
| Gestionnaire d'activité, autre | s | s | s | s | - | - |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 5201 | 3764 | 1994 | 909 | 610 | 328 |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 4003 | 2581 | 1499 | 764 | 565 | 445 |



LES COLLECTIVITÉS ET ÉTABLISSEMENTS

MOINS DE 10 AGENTS

| MÉDICO-SOCIALE | IFSE | | | CIA | | |
|--|------|-------|------|-----|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | - | - | - | - | - | - |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | - | - | - | - | - | - |
| Responsable de service, encadrement | - | - | - | - | - | - |
| Expertise sans encadrement | s | s | - | - | - | - |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | - | - | - | - | - | - |
| Expertise sans encadrement | - | - | - | - | - | - |
| Gestionnaire d'activité, autre | s | - | s | - | - | - |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | s | s | s | - | - | - |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 6097 | s | s | 548 | s | s |
| CULTURELLE Aucune donnée exploitable pour cette strate. | | | | | | |
| ANIMATION | | | | | | |
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | - | - | - | - | - | - |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | - | - | - | - | - | - |
| Responsable de service, encadrement | - | - | - | - | - | - |
| Expertise sans encadrement | - | - | - | - | - | - |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | s | s | s | s | s | s |
| Expertise sans encadrement | - | - | - | - | - | - |
| Gestionnaire d'activité, autre | - | - | - | - | - | - |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | s | s | - | s | - | - |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 2357 | s | s | 396 | s | s |



LES COLLECTIVITÉS ET ÉTABLISSEMENTS

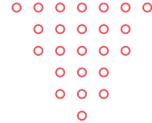
10 À 49 AGENTS

190

collectivités
répondantes
pour cette strate

| ADMINISTRATIVE | IFSE | | | CIA | | |
|---|--------|--------|-------|-------|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | 13 120 | 10 358 | 8 869 | 1 411 | 846 | 971 |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | 13 887 | 9 123 | 6 527 | 1 460 | 455 | 611 |
| Responsable de service, encadrement | 11 733 | 7 136 | 6 407 | 1 230 | 346 | s |
| Expertise sans encadrement | 8 943 | 8 080 | 6 282 | 1 319 | 269 | 678 |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 9 001 | 6 368 | 5 010 | 948 | 516 | 542 |
| Expertise sans encadrement | 6 887 | 4 647 | 3 981 | 753 | 605 | 350 |
| Gestionnaire d'activité, autre | 6 874 | 3 251 | 3 521 | 740 | 276 | 347 |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 5 820 | 4 060 | 3 176 | 622 | 412 | 411 |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 4 260 | 2 687 | 1 996 | 515 | 339 | 351 |

| TECHNIQUE | IFSE | | | CIA | | |
|---|--------|--------|-------|-------|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | 21 713 | 13 869 | 8 196 | 2 528 | 200 | s |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | 13 408 | 9 761 | 7 748 | 1 581 | 482 | 727 |
| Responsable de service, encadrement | 16 406 | 8 264 | 6 032 | 1 690 | 136 | s |
| Expertise sans encadrement | 12 210 | 6 248 | 6 796 | 1 572 | 130 | s |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 9 313 | 7 229 | 6 134 | 894 | 493 | 639 |
| Expertise sans encadrement | 9 552 | 5 355 | 4 663 | 888 | 320 | 486 |
| Gestionnaire d'activité, autre | 8 516 | 4 077 | 3 089 | 952 | 353 | 244 |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 5 978 | 3 810 | 3 160 | 606 | 423 | 390 |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 4 452 | 2 335 | 1 860 | 525 | 291 | 300 |



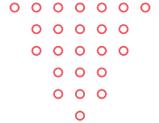
LES COLLECTIVITÉS ET ÉTABLISSEMENTS

10 À 49 AGENTS

| MÉDICO-SOCIALE | IFSE | | | CIA | | |
|---|--------|-------|------|------|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | s | s | s | s | s | s |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | s | - | s | s | s | s |
| Responsable de service, encadrement | 10 336 | s | s | 1068 | s | s |
| Expertise sans encadrement | 7806 | s | s | 853 | s | s |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 10600 | s | s | s | s | s |
| Expertise sans encadrement | 10759 | s | s | s | s | s |
| Gestionnaire d'activité, autre | 5006 | s | s | 386 | s | s |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 8631 | 3948 | 3174 | 536 | 262 | 269 |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 3216 | 2536 | 1819 | 409 | 287 | 228 |

| CULTURELLE | IFSE | | | CIA | | |
|---|------|-------|------|------|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | s | - | - | s | - | - |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | s | - | - | s | - | - |
| Responsable de service, encadrement | s | s | s | s | s | s |
| Expertise sans encadrement | s | - | - | s | - | - |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 5907 | 3548 | 3771 | 699 | 181 | 359 |
| Expertise sans encadrement | 9986 | s | s | 1230 | s | s |
| Gestionnaire d'activité, autre | s | s | s | s | s | s |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 4600 | 2624 | 2521 | 559 | 289 | 315 |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 3580 | 2360 | 1931 | 575 | 333 | 333 |





LES COLLECTIVITÉS ET ÉTABLISSEMENTS

10 À 49 AGENTS

| ANIMATION | IFSE | | | CIA | | |
|---|------|-------|------|------|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | s | - | - | s | - | - |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | s | - | - | s | - | - |
| Responsable de service, encadrement | s | - | s | s | - | s |
| Expertise sans encadrement | s | - | - | s | - | - |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 6795 | 5090 | 4619 | 670 | 367 | 375 |
| Expertise sans encadrement | 9976 | 4304 | s | 1116 | s | s |
| Gestionnaire d'activité, autre | s | s | s | s | s | s |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 4535 | 3282 | 2652 | 564 | 327 | 311 |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 3003 | 1873 | 1601 | 430 | 225 | 212 |

+ + + + +



LES COLLECTIVITÉS ET ÉTABLISSEMENTS

50 À 99 AGENTS

| ADMINISTRATIVE | IFSE | | | CIA | | |
|---|--------|--------|-------|-------|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | 13 900 | 12 052 | 9 618 | 1 159 | 1 103 | 824 |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | 10 531 | 9 693 | 7 209 | 818 | 925 | 728 |
| Responsable de service, encadrement | 7 855 | 6 984 | 5 055 | 817 | 792 | 607 |
| Expertise sans encadrement | 7 726 | 6 571 | 5 420 | 684 | 792 | 620 |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 7 072 | 6 004 | 4 894 | 644 | 596 | 507 |
| Expertise sans encadrement | 5 967 | 5 050 | 4 010 | 569 | 464 | 429 |
| Gestionnaire d'activité, autre | 4 891 | 4 317 | 3 249 | 531 | 539 | 434 |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 5 006 | 3 977 | 3 123 | 468 | 427 | 377 |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 3 397 | 2 486 | 1 989 | 452 | 326 | 276 |

| TECHNIQUE | IFSE | | | CIA | | |
|---|--------|--------|-------|-------|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | 16 383 | 12 767 | 8 938 | 777 | 1 795 | s |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | 11 403 | 10 302 | 7 842 | 1 020 | 1 006 | 896 |
| Responsable de service, encadrement | 7 884 | 8 266 | 6 016 | 735 | 741 | 720 |
| Expertise sans encadrement | 8 456 | s | 4 532 | 829 | s | 882 |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 7 397 | 6 494 | 5 239 | 604 | 629 | 463 |
| Expertise sans encadrement | 6 072 | 5 515 | 4 269 | 570 | 472 | 453 |
| Gestionnaire d'activité, autre | 4 457 | 4 273 | 3 548 | 463 | 690 | 571 |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 5 528 | 3 965 | 3 082 | 496 | 397 | 368 |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 3 353 | 2 062 | 1 694 | 480 | 295 | 349 |

LES COLLECTIVITÉS ET ÉTABLISSEMENTS

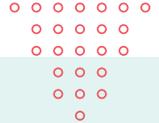
50 À 99 AGENTS

MÉDICO-SOCIALE

| | IFSE | | | CIA | | |
|---|-------|-------|-------|-----|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | s | s | s | 748 | s | s |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | 7 718 | s | 4 851 | 700 | s | s |
| Responsable de service, encadrement | 6 276 | 5 994 | 5 155 | 776 | 722 | 759 |
| Expertise sans encadrement | 5 586 | 3 971 | 3 474 | 745 | 760 | 601 |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 4 989 | s | 3 220 | 645 | s | s |
| Expertise sans encadrement | 3 816 | 2 854 | 2 741 | 571 | s | 542 |
| Gestionnaire d'activité, autre | 2 912 | 2 844 | 2 602 | 504 | 448 | s |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 3 675 | s | 2 053 | 460 | s | 442 |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 2 499 | 1 686 | 1 568 | 389 | 283 | 334 |

CULTURELLE

| | IFSE | | | CIA | | |
|---|-------|-------|-------|-----|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | s | s | s | s | s | s |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | 8 358 | 7 389 | 6 390 | 863 | s | s |
| Responsable de service, encadrement | 6 093 | 6 973 | 5 795 | 730 | s | s |
| Expertise sans encadrement | s | s | s | s | s | s |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 5 382 | 4 502 | 3 960 | 727 | 545 | 473 |
| Expertise sans encadrement | 4 673 | s | 3 634 | 736 | s | s |
| Gestionnaire d'activité, autre | 2 942 | s | 2 893 | 740 | s | s |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 3 965 | 2 663 | 2 534 | 341 | 292 | 321 |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 2 808 | 2 105 | 1 966 | 432 | 338 | 395 |



LES COLLECTIVITÉS ET ÉTABLISSEMENTS

50 À 99 AGENTS

| ANIMATION | IFSE | | | CIA | | |
|---|-------|-------|-------|-----|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | s | s | s | s | s | s |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | 8 246 | s | s | 754 | s | s |
| Responsable de service, encadrement | s | s | s | s | s | s |
| Expertise sans encadrement | s | s | s | s | s | s |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 6 278 | 5 177 | 4 279 | 564 | 503 | 494 |
| Expertise sans encadrement | 4 873 | s | 3 027 | 527 | s | 688 |
| Gestionnaire d'activité, autre | 3 784 | 3 548 | 3 155 | 576 | 759 | 569 |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 4 053 | 2 959 | 2 810 | 393 | 567 | 362 |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 2 791 | 1 750 | 1 595 | 375 | 335 | 325 |

+ + + + +



LES COLLECTIVITÉS ET ÉTABLISSEMENTS

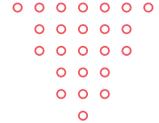
100 À 499 AGENTS

63

collectivités
répondantes
pour cette strate

| ADMINISTRATIVE | IFSE | | | CIA | | |
|---|--------|--------|--------|-------|-------|-------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | 23 982 | 19 073 | 15 635 | 1 454 | 1 046 | 1 020 |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | 15 551 | 11 615 | 10 182 | 873 | 635 | 729 |
| Responsable de service, encadrement | 12 009 | 8 284 | 6 462 | 775 | 523 | 485 |
| Expertise sans encadrement | 8 987 | 6 134 | 4 586 | 731 | 452 | 375 |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 8 568 | 6 388 | 5 203 | 897 | 569 | 536 |
| Expertise sans encadrement | 7 128 | 5 281 | 4 211 | 723 | 595 | 485 |
| Gestionnaire d'activité, autre | 6 702 | 4 595 | 3 584 | 912 | 584 | 552 |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 6 313 | 5 414 | 3 247 | 513 | 395 | 444 |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 4 752 | 2 901 | 2 401 | 427 | 334 | 300 |

| TECHNIQUE | IFSE | | | CIA | | |
|---|--------|--------|--------|-------|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | 25 435 | 18 755 | 19 002 | 1 478 | 712 | 605 |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | 15 633 | 12 648 | 11 106 | 857 | 566 | 601 |
| Responsable de service, encadrement | 11 453 | 8 997 | 7 444 | 898 | 528 | 582 |
| Expertise sans encadrement | 8 280 | 6 178 | 4 810 | 916 | 542 | 434 |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 8 621 | 6 592 | 5 351 | 538 | 377 | 461 |
| Expertise sans encadrement | 7 530 | 6 031 | 4 961 | 552 | 401 | 426 |
| Gestionnaire d'activité, autre | 7 148 | 5 486 | 3 884 | 594 | 394 | 464 |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 7 273 | 4 366 | 3 353 | 554 | 338 | 561 |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 4 759 | 2 854 | 2 214 | 476 | 348 | 505 |



LES COLLECTIVITÉS ET ÉTABLISSEMENTS

100 À 499 AGENTS

| MÉDICO-SOCIALE | IFSE | | | CIA | | |
|---|-------|-------|------|------|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | s | s | s | 3205 | - | s |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | 13728 | 9013 | 7251 | 1577 | 1061 | s |
| Responsable de service, encadrement | 9877 | 7140 | 5976 | 915 | 586 | 664 |
| Expertise sans encadrement | 9047 | 5171 | 3570 | 874 | 486 | 409 |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 10740 | s | 4668 | 917 | 540 | s |
| Expertise sans encadrement | 5837 | 4023 | 3344 | 630 | 383 | 543 |
| Gestionnaire d'activité, autre | 5544 | 3499 | 3128 | 591 | 406 | 614 |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 5391 | 3085 | 2426 | 616 | 320 | s |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 3946 | 2589 | 2106 | 495 | 327 | 571 |

| CULTURELLE | IFSE | | | CIA | | |
|---|-------|-------|------|------|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | s | s | s | s | - | s |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | 17244 | 8542 | 8427 | 1688 | s | s |
| Responsable de service, encadrement | 8785 | 6340 | 6119 | 914 | 391 | 353 |
| Expertise sans encadrement | 7693 | s | 3118 | 1452 | s | s |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 7276 | 5428 | 5043 | 590 | 359 | 481 |
| Expertise sans encadrement | 5063 | 3631 | 3063 | 678 | 440 | 579 |
| Gestionnaire d'activité, autre | 4909 | 3302 | 2764 | 716 | 574 | 652 |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 4514 | 3315 | 2815 | 397 | 223 | 347 |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 3329 | 2405 | 2111 | 445 | 353 | 448 |





LES COLLECTIVITÉS ET ÉTABLISSEMENTS

100 À 499 AGENTS

| ANIMATION | IFSE | | | CIA | | |
|---|-------|-------|------|------|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | s | - | s | s | - | s |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | 15976 | s | s | 1898 | s | s |
| Responsable de service, encadrement | s | s | s | s | s | s |
| Expertise sans encadrement | s | s | s | s | s | s |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 7264 | 5191 | 4467 | 670 | 493 | 543 |
| Expertise sans encadrement | 6385 | 4416 | 4022 | 586 | 287 | 413 |
| Gestionnaire d'activité, autre | 5944 | 3647 | 3337 | 628 | s | 554 |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 5140 | 3942 | 3307 | 438 | 306 | 418 |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 3586 | 2530 | 2123 | 432 | 319 | 393 |

+ + + + +



LES COLLECTIVITÉS ET ÉTABLISSEMENTS

PLUS DE 500 AGENTS

| ADMINISTRATIVE | IFSE | | | CIA | | |
|---|--------|--------|--------|-----|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | 30 479 | 24 185 | 23 123 | 897 | 785 | 896 |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | 18 495 | 14 688 | 13 288 | 687 | 511 | 516 |
| Responsable de service, encadrement | 10 601 | 9 696 | 8 568 | 417 | 380 | 456 |
| Expertise sans encadrement | 9 116 | 7 644 | 6 992 | 518 | 338 | 264 |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 8 618 | 7 528 | 5 203 | 417 | 324 | 536 |
| Expertise sans encadrement | 7 120 | 6 348 | 4 211 | 327 | 253 | 485 |
| Gestionnaire d'activité, autre | 6 307 | 5 580 | 3 584 | 338 | 254 | 552 |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 5 446 | 5 023 | 4 164 | 357 | 1 048 | 228 |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 4 644 | 3 999 | 3 323 | 282 | 975 | 222 |

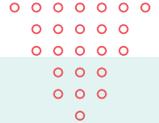
| TECHNIQUE | IFSE | | | CIA | | |
|---|--------|--------|--------|-----|-------|-------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | 34 898 | 22 000 | 27 530 | 897 | 860 | 1 096 |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | 18 715 | 14 413 | 13 811 | 689 | 484 | 444 |
| Responsable de service, encadrement | 12 980 | 11 122 | 9 598 | 417 | 360 | 416 |
| Expertise sans encadrement | 12 031 | 9 615 | 8 967 | 597 | 376 | 352 |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 8 970 | 8 249 | 6 775 | 432 | 341 | 296 |
| Expertise sans encadrement | 8 411 | 7 081 | 6 201 | 387 | 280 | 266 |
| Gestionnaire d'activité, autre | 7 307 | 5 879 | 5 235 | 222 | 172 | s |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 5 710 | 5 171 | 4 213 | 321 | 251 | 247 |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 5 154 | 4 121 | 3 190 | 413 | 217 | 168 |

LES COLLECTIVITÉS ET ÉTABLISSEMENTS

PLUS DE 500 AGENTS

| MÉDICO-SOCIALE | IFSE | | | CIA | | |
|---|-------|-------|-------|-----|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | s | s | s | s | s | s |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | 13988 | 13627 | 12220 | 501 | 451 | s |
| Responsable de service, encadrement | 9333 | 8974 | 8038 | 330 | 268 | 283 |
| Expertise sans encadrement | 7667 | 6127 | 6689 | 310 | 235 | 250 |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 8340 | 7091 | 6471 | 222 | 172 | s |
| Expertise sans encadrement | 5685 | 5430 | 5073 | 273 | 220 | 240 |
| Gestionnaire d'activité, autre | 5457 | 5279 | 5102 | 222 | 172 | s |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 5037 | 4197 | 4827 | s | s | s |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 4040 | 3699 | 3344 | 250 | 199 | 228 |

| CULTURELLE | IFSE | | | CIA | | |
|---|------|-------|------|-----|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | s | s | s | s | s | s |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | s | 14801 | s | s | s | s |
| Responsable de service, encadrement | 9828 | 9335 | 8299 | 222 | 172 | s |
| Expertise sans encadrement | 7737 | 6249 | 5637 | s | s | s |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 8741 | 7850 | 7234 | 222 | 172 | s |
| Expertise sans encadrement | 5062 | 4972 | 4002 | s | s | s |
| Gestionnaire d'activité, autre | 5278 | 4937 | 4296 | 222 | 172 | s |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 4890 | 4608 | 4392 | s | s | s |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 3830 | 3706 | 3830 | 222 | 172 | s |



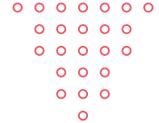
LES COLLECTIVITÉS ET ÉTABLISSEMENTS

PLUS DE 500 AGENTS

| ANIMATION | IFSE | | | CIA | | |
|---|------|-------|------|-----|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | s | s | s | - | - | - |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | s | s | s | s | s | - |
| Responsable de service, encadrement | s | s | s | s | s | - |
| Expertise sans encadrement | s | s | s | s | s | - |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 8305 | 6838 | 6068 | s | s | s |
| Expertise sans encadrement | s | s | s | s | s | s |
| Gestionnaire d'activité, autre | s | 4669 | s | s | s | s |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 4828 | 4629 | 4132 | s | s | s |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 3971 | 3627 | 3529 | s | s | s |

+ + + + +





TOUTES STRATES CONFONDUES

SPORTIVE

| | IFSE | | | CIA | | |
|---|--------|--------|--------|------|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | s | s | s | 2273 | - | s |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | 14 294 | 12 063 | 10 029 | 1279 | s | s |
| Responsable de service, encadrement | 11 294 | 7 797 | 6 064 | 1117 | s | s |
| Expertise sans encadrement | 8 069 | s | 5 884 | 1251 | s | s |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 8 118 | 6 591 | 5 478 | 551 | 376 | 461 |
| Expertise sans encadrement | 6 314 | 4 888 | 4 278 | 553 | 308 | 445 |
| Gestionnaire d'activité, autre | 4 605 | 3 842 | 3 313 | 484 | 223 | 375 |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 5 602 | 4 742 | 3 261 | 480 | s | 371 |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 4 147 | 3 305 | 2 539 | 400 | 234 | 402 |

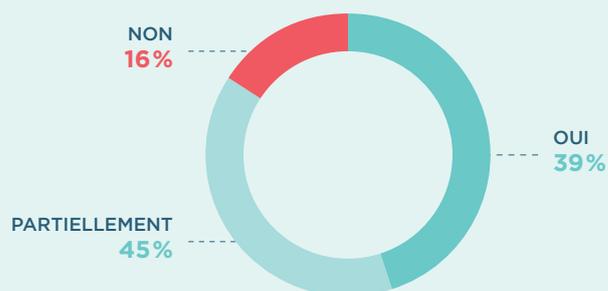
SÉCURITÉ

| | IFSE | | | CIA | | |
|---|--------|-------|-------|-----|-------|------|
| | MAX | MOYEN | MINI | MAX | MOYEN | MINI |
| CATÉGORIE A | | | | | | |
| Emploi fonctionnel, DGS, DGA | s | - | - | s | - | - |
| Responsable d'une direction, d'un pôle | s | - | s | s | - | - |
| Responsable de service, encadrement | s | - | - | s | - | - |
| Expertise sans encadrement | s | s | s | s | s | - |
| CATÉGORIE B | | | | | | |
| Responsabilité de service, encadrement | 11 410 | s | s | s | s | - |
| Expertise sans encadrement | s | s | s | s | - | - |
| Gestionnaire d'activité, autre | s | s | s | s | s | - |
| CATÉGORIE C | | | | | | |
| Gestionnaire d'activité, encadrement de proximité | 6 172 | 5 373 | 4 151 | 839 | s | s |
| Personnel qualifié, agent polyvalent | 4 149 | 4 157 | 2 955 | 665 | 427 | 426 |



VI. RIFSEEP ET ATTRACTIVITÉ

SELON VOUS, LE RIFSEEP EST-IL VU COMME UN LEVIER DE DÉVELOPPEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ DE VOTRE COLLECTIVITÉ / ÉTABLISSEMENT ?



Pour 84 % des répondants, leur régime indemnitaire est, totalement ou partiellement, vu comme un levier d'attractivité de leur collectivité ou établissement.

Lorsque le RIFSEEP est considéré comme un élément renforçant l'attractivité de l'établissement il est souvent fait référence à des montants permettant de :

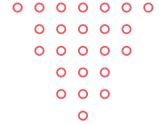
Fidéliser les « bons » agents.

Tenir des négociations salariales pour faire face aux difficultés de recrutement sur certains métiers.

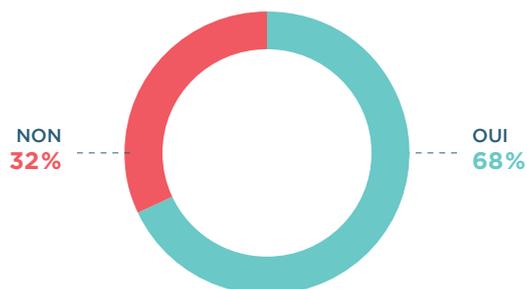
Donner un « coup de pouce » aux agents en réévaluant les montants notamment dans un contexte d'inflation.

Lorsque le régime indemnitaire a été considéré comme partiellement attractif, il est souvent mis en avant le fait que les montants sont intéressants et représentent une part importante de la rémunération actuelle des agents mais qu'ils ne rentrent pas en compte dans le calcul de la retraite.

De plus, toujours d'après l'expression des répondants, **les élus ne disposent pas des marges de manœuvre nécessaires** (contraintes financières) pour se saisir pleinement du dispositif et en faire un véritable levier d'attractivité. **Il est donc indispensable de mobiliser également d'autres leviers tels que le télétravail, l'assouplissement des conditions de travail, la qualité de vie au travail...**



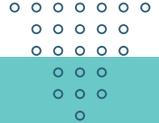
LA CONSTRUCTION DE VOTRE RIFSEEP PERMET-ELLE D'AVOIR DES MARGES DE MANŒUVRE (NÉGOCIATIONS) DANS LE CADRE D'UN RECRUTEMENT ?



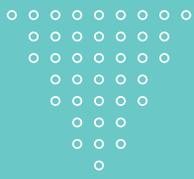
En cas de réponse négative, il est souvent indiqué que le RIFSEEP n'apporte pas suffisamment de souplesse ou que les montants plafonds ne sont pas assez élevés. De plus, si l'adéquation entre le montant alloué et les missions réalisées a pour avantage de conférer une harmonisation des montants entre les agents, cela empêche de pouvoir aller au-delà dans le cadre de négociations au moment de l'embauche notamment.

A contrario, les collectivités ayant affirmé que le RIFSEEP permet d'avoir des marges de manœuvre ont souvent pris des délibérations fixant des montants plafonds élevés ou se référant uniquement aux montants maximums fixés par décret afin de garder une certaine latitude. Cependant, ces négociations sont limitées au bénéfice de la conservation d'une certaine homogénéité entre agents effectuant des missions similaires.





LES POINTS FORTS



Individualisable

Ajustable **Avantageux**

Parité **Négociations possibles**

Égalité Flexible
Augmentation pouvoir achat

Cohérent **Transparent**

Juste **Attractif**

Adapté aux niveaux de responsabilité et fonctions **Structuré**

Simple Engagement Intéressant

Bonification **Organisé** Harmonisé

Fidélisant **Équitable** Existant

Juste Objectivité **Concerté**

Rémunération acceptable **Adapté** Cadre Efficace

Lisible Factual Conséquent Réglementaire

Fiabilité **Valorisant** Unifié

Souple Pérennité

Respect **Motivant** Évaluation **Évolutif**

Nouveau Complément de rémunération

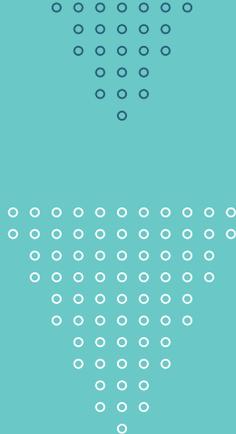
Révision possible Levier

Reconnaissance

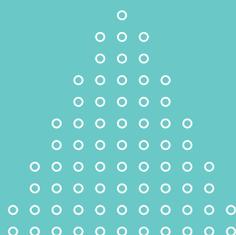


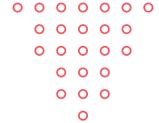
LES POINTS FAIBLES

CIA
Congés maladie Général
Inéquitable
Uniformisé Illisible Perfectible Retraite
Non négociable
Limité **Rigide** Strict **Figé**
Complexe Incohérent
Opaque Disparate **Incompris**
Historique Concurrence Flou
Montants faibles
Contraintes budgétaires Inadapté
Contractuels Plafond
Non valorisant
Non motivant
Pas assez revalorisé



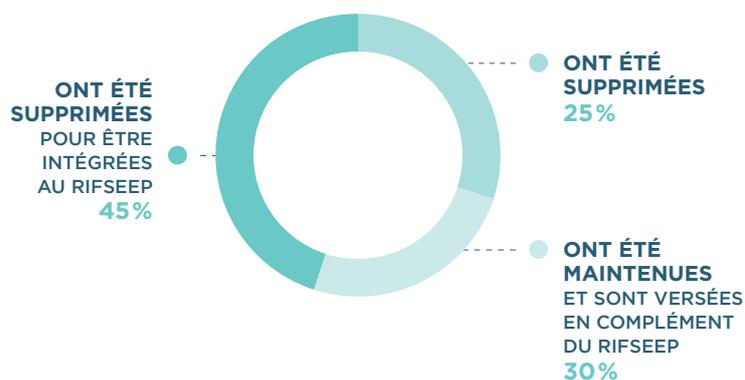
LES AUTRES LEVIERS **D'ATTRACTIVITÉ**





I. LES PRIMES

LES PRIMES DE FIN D'ANNÉE (POUR LESQUELLES LA DÉLIBÉRATION A ÉTÉ PRISE AVANT LE 26/01/1984) OU LES PRIMES ANNUELLES

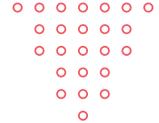


Les primes n'ayant pas été supprimées et n'ayant pas été intégrées au RIFSEEP sont souvent versées en deux fois dans l'année.

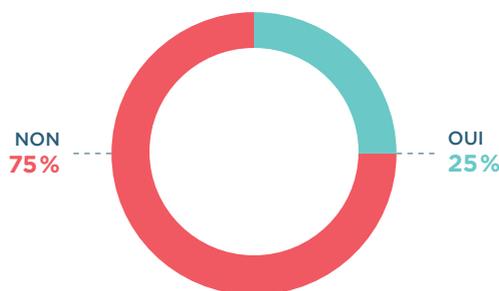
Le fonctionnement est à peu près le même lorsque les primes ont été intégrées au RIFSEEP, elles sont alors versées annuellement ou en 2 fois dans l'année en complément de l'IFSE ou correspondent au CIA.

Si l'on analyse les données au regard de la strate d'effectifs d'agents, **les collectivités ayant un nombre important d'agents ont tendance à avoir davantage maintenu les primes existantes que les petites collectivités**, qui les ont davantage supprimées ou intégrées au RIFSEEP.

| PRIMES DE FIN D'ANNÉE | MOINS DE 10 AGENTS | DE 10 À 49 AGENTS | DE 50 À 99 AGENTS | DE 100 À 499 AGENTS | PLUS DE 500 AGENTS |
|---|--------------------|-------------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| ONT ÉTÉ MAINTENUES et sont versées en complément du RIFSEEP | 13% | 26% | 41% | 50% | 45% |
| ONT ÉTÉ SUPPRIMÉES | 39% | 25% | 15% | 19% | - |
| Ont été supprimées pour être INTÉGRÉES AU RIFSEEP | 48% | 49% | 44% | 31% | 55% |



LA PRIME DE RESPONSABILITÉ EST-ELLE VERSÉE AU DGS AU SEIN DE VOTRE COLLECTIVITÉ ?



Concernant le calcul du montant de la prime de responsabilité, **la grande majorité des collectivités et établissements (88%) ont fait le choix d'accorder le pourcentage maximum permis par le décret² à savoir 15% du traitement soumis à retenue pour pension (TIB+NBI).** Seules quelques collectivités proposent un pourcentage moins élevé.



II. LA PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE

Pour rappel, l'obligation de participation des collectivités au financement de la protection sociale complémentaire (PSC) de leurs agents a été établie par l'article 40 de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019.

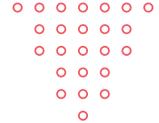
Le décret n° 2022-581 du 20 avril 2022³ en précise les modalités :

L'employeur a obligation de participer à la couverture Prévoyance de son agent à hauteur de 7€ brut mensuel minimum (20% d'un montant de référence fixé à 35€), et ce à compter du 1^{er} janvier 2025.

Pour ce qui est de la participation à la mutuelle Santé, celle-ci devra être de 15€ brut mensuel minimum (50% d'un montant de référence fixé à 30€) et sera obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2026.

²Décret n°88-631 du 6 mai 1988 relatif à l'attribution d'une prime de responsabilité à certains emplois administratifs de direction des collectivités territoriales et des établissements publics locaux assimilés

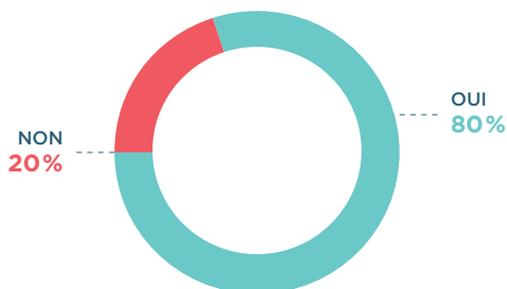
³Décret n° 2022-581 du 20 avril 2022 relatif aux garanties de protection sociale complémentaire et à la participation obligatoire des collectivités territoriales et de leurs établissements publics à leur financement



LA PRÉVOYANCE



PROPOSEZ-VOUS UNE PARTICIPATION EMPLOYEUR POUR LES CONTRATS PRÉVOYANCE DES AGENTS ?



La majorité des répondants prennent à leur charge tout ou partie du montant de la cotisation prévoyance de leurs agents.

19% des collectivités et établissements conditionnent cette participation au statut de leurs agents (dont 15% n'ouvrent cette possibilité qu'aux agents titulaires ou stagiaires).

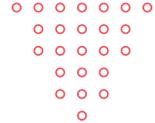
Plus de la moitié des collectivités et établissements ont fait le choix d'un montant forfaitaire unique pour tous les agents. Toutefois, il existe également une grande diversité dans l'identification des critères permettant de faire varier le montant de la participation employeur.



Concernant les montants de la participation employeur, **la grande majorité des collectivités et établissements versent à leurs agents entre 10 et 30 € par mois** (dont 52% uniquement pour la tranche entre 10 et 15 €).

| < OU = À 9€ | ENTRE 10 ET 30€ | ENTRE 31 ET 60€ | 60€ ET + |
|-------------|-----------------|-----------------|----------|
| 18% | 75% | 6% | 1% |

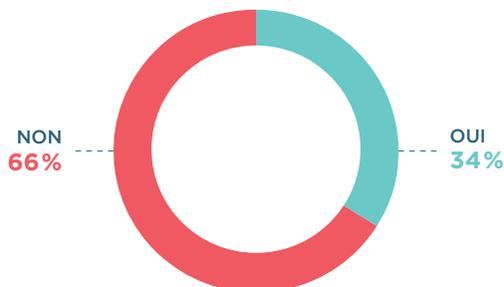
En se basant sur l'ensemble des montants forfaitaires uniques communiqués par les répondants, **le montant moyen régional de participation employeur à la prévoyance est estimé à 17 € brut par mois.**



LA MUTUELLE SANTÉ



PROPOSEZ-VOUS UNE PARTICIPATION EMPLOYEUR POUR LES CONTRATS MUTUELLE SANTÉ DES AGENTS ?



34% des répondants prennent en charge tout ou partie des cotisations de la mutuelle santé de leurs agents.

De la même manière que pour la prévoyance, les collectivités et établissements ont souvent fait le choix de proposer un forfait unique (63%).

Aussi, la majorité n'opère pas de distinction entre les statuts pour permettre la prise en charge du montant des cotisations.

À noter, qu'en raison de son objet, le montant de la prise en charge peut varier en fonction de la composition du foyer et du quotient familial des agents, contrairement à la prévoyance.



MONTANT DES PARTICIPATIONS EMPLOYEUR À LA COUVERTURE SANTÉ DES AGENTS



| < OU À 5€ | ENTRE 6 ET 9€ | ENTRE 10 ET 20€ | ENTRE 21 ET 30€ | ENTRE 31€ ET + |
|-----------|---------------|-----------------|-----------------|----------------|
| 7% | 7% | 75% | 10% | 1% |

En se basant sur l'ensemble des montants forfaitaires uniques communiqués par les répondants, **le montant moyen régional de participation employeur à la mutuelle santé est estimé à 19€ brut par mois.**



TABLEAU RÉCAPITULATIF DES MODALITÉS DE PRISES EN CHARGE DES COLLECTIVITÉS ET ÉTABLISSEMENTS ENTRE LA PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE ET LA MUTUELLE SANTÉ

| MODALITÉS DE DÉTERMINATION DU MONTANT PRIS EN CHARGE | PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE | MUTUELLE SANTÉ |
|---|-----------------------------------|----------------|
| MONTANT FORFAITAIRE UNIQUE | 60 % | 63 % |
| MONTANT DIFFÉRENCIÉ SELON LA CATÉGORIE de l'agent | 6 % | 4 % |
| MONTANT CALCULÉ AU PRORATA DU TEMPS DE TRAVAIL DE L'AGENT* | 17 % | 4 % |
| PRISE EN CHARGE D'UN CERTAIN POURCENTAGE du montant de la cotisation** | 10 % | 5 % |
| MONTANT EN FONCTION DE LA COMPOSITION DU FOYER OU DU QUOTIENT FAMILIAL | - | 7 % |
| MONTANT DIFFÉRENCIÉ selon LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION*** | 6 % | 16 % |
| PRISE EN CHARGE À 100%** | 1 % | - |
| MONTANT DIFFÉRENCIÉ selon LE MONTANT DE LA COTISATION | - | 1 % |

*Durée hebdomadaire de service, temps complet/temps non complet, temps plein/temps partiel.

**Dans la limite d'un plafond.

***Indice majoré, indice brut, rémunération brute dans sa globalité.

| CONDITIONS POUR BÉNÉFICIER DE LA PRISE EN CHARGE | PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE | MUTUELLE SANTÉ |
|---|-----------------------------------|----------------|
| OUVERTE À TOUS LES AGENTS SANS CONDITION | 81 % | 78 % |
| RÉSERVÉE AUX AGENTS TITULAIRES ET STAGIAIRES | 15 % | 11 % |
| RÉSERVÉE AUX AGENTS PERMANENTS | 4 % | 11 % |

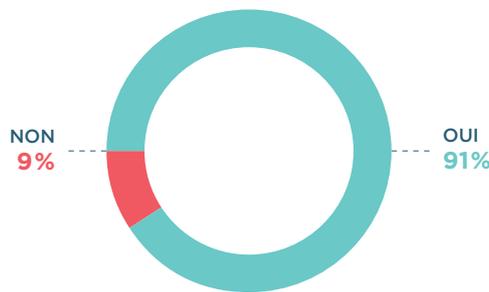
Certaines collectivités ou établissements prévoient une enveloppe globale à partir de laquelle **l'agent choisit quelle somme imputer à la prévoyance et à la santé.** Dans d'autres cas, **les agents doivent choisir entre la participation au contrat de mutuelle santé ou celui de la prévoyance.**

Enfin, lorsque les collectivités et établissements participent aux montants des cotisations de contrat prévoyance ou mutuelle d'agents contractuels, il y a parfois **un délai de carence appliqué de 6 mois ou plus.**

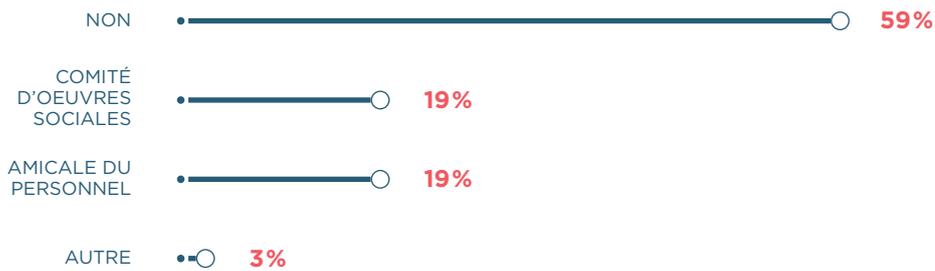


III. L'ACTION SOCIALE

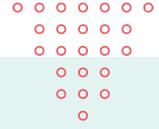
PROPOSEZ-VOUS À VOS AGENTS DE BÉNÉFICIER DU CNAS OU DES ACTIONS D'UN AUTRE GESTIONNAIRE DE L'ACTION SOCIALE ?



VOTRE COLLECTIVITÉ DISPOSE-T-ELLE D'AUTRES ORGANISMES PERMETTANT AUX AGENTS DE BÉNÉFICIER D'AVANTAGES FINANCIERS ?

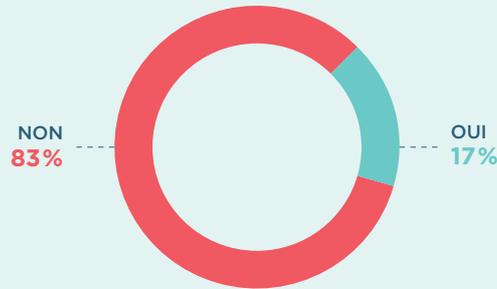


Lorsque les répondants ont répondu « autre », il s'agit bien souvent de dispositifs mis en place directement par la collectivité ou l'établissement, **comme par exemple l'attribution de chèques cadeaux ou d'aides sociales diverses.**



IV. LA PRISE EN CHARGE DES FRAIS DE DÉJEUNER

PROPOSEZ-VOUS DES TITRES RESTAURANTS À VOS AGENTS ?



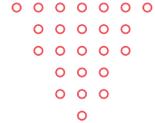
Le dispositif de titres restaurants est beaucoup plus présent dans les EPCI (48% de « oui »), syndicats ou autres (43%) que dans les communes (12%) et établissements médico-sociaux (13%).

Il est plus présent dans les zones urbaines (35% de « oui ») et littorales (27%) que rurales (12%).

La part de collectivités proposant des tickets restaurants augmente proportionnellement au nombre d'habitants (ex : 0% de « oui » pour les collectivités de moins de 500 habitants, 20% pour celles entre 5 000 et 9 999).

| TICKETS RESTAURANT PROPOSÉS | OUI | NON |
|-----------------------------|------------|------------|
| MOINS DE 10 agents | 6% | 94% |
| De 10 À 49 agents | 12% | 88% |
| De 50 À 99 agents | 21% | 79% |
| De 100 À 499 agents | 40% | 60% |
| PLUS DE 500 agents | 45% | 55% |
| TOTAL | 17% | 83% |

| MONTANT DU TICKET RESTAURANT | |
|------------------------------|-----|
| < OU ÉGAL À 5 € | 23% |
| Entre 5,10 € ET 6 € | 17% |
| Entre 6,10 € ET 7 € | 21% |
| Entre 7,10 € ET 8 € | 18% |
| Entre 8,10 € ET 9 € | 12% |
| Entre 9,10 € ET 11 € | 9% |



La règle générale appliquée pour l'attribution des titres restaurants est celle **d'un ticket par jour travaillé, proratisé selon la quotité de temps de travail.**

Cependant, plusieurs collectivités offrent cette prestation avec **un mode forfaitaire** (exemples : 100 ou 150 titres par an, 10 tickets par mois...).

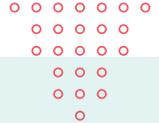
| PARTICIPATION EMPLOYEUR (% DE LA VALEUR DU TICKET) | |
|---|------|
| 50 % | 46 % |
| Entre 50 % ET 60 % | 8 % |
| 60 % | 43 % |
| VARIABLE selon l'indice majoré de l'agent | 3 % |



PROPOSEZ-VOUS UNE AUTRE FORME DE PRISE EN CHARGE DES REPAS MÉRIDIENS ?

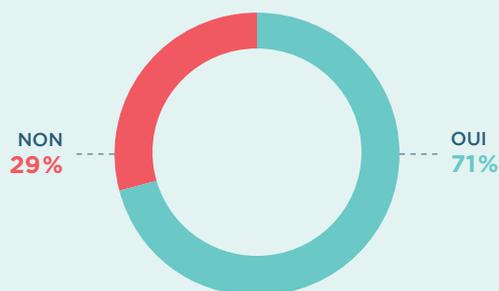
| MÉTHODE | |
|---|-------------|
| ACCÈS AU RESTAURANT (scolaire ou de l'établissement médico-social) de la collectivité GRATUITEMENT OU AVEC TARIF AVANTAGEUX | 76 % |
| ACCÈS À UN RESTAURANT ADMINISTRATIF ou équivalent (CROUS, restaurant de la gendarmerie...) AVEC OU SANS PARTICIPATION EMPLOYEUR | 14 % |
| TICKETS RESTAURANTS À L'ÉTUDE | 8 % |
| PRISE EN CHARGE DU REPAS SUR FACTURE (ex : convention avec restaurateur) | 2 % |





V. QUELLE ATTRACTIVITÉ POUR CES LEVIERS FINANCIERS AUTRES QUE LE RIFSEEP ?

PENSEZ-VOUS QUE LES DISPOSITIFS ÉVOQUÉS (AUTRES QUE LE RIFSEEP) PARTICIPENT À L'ATTRACTIVITÉ DE VOTRE COLLECTIVITÉ ?



À LA QUESTION « POURQUOI ? »

- Les collectivités et établissements ayant répondu que ces dispositifs ne participent pas à l'attractivité de leur structure, l'expliquent par le fait que :



La plupart des autres collectivités proposent **les mêmes dispositifs** donc cela ne permet pas de se démarquer.



Ces dispositifs ne vont pas assez loin pour être un véritable levier d'attractivité (marge de manœuvre financière faible pour certaines collectivités, concurrence avec le privé).



Les attentes des agents se tournent désormais vers **d'autres aspects** (pour certains, la **rémunération** est le cœur du problème, pour d'autres, les attentes des agents s'élargissent vers d'autres leviers non financiers comme **l'organisation du travail**).

- Ceux ayant répondu « oui » expliquent que ces dispositifs participent à l'attractivité car ce sont des **avantages sociaux importants** qui :



ont un impact financier positif pour les agents (amélioration du pouvoir d'achat, complément de salaire, aide pour les enfants...).



contribuent à les sécuriser en termes de risques médicaux (prévoyance et mutuelle).

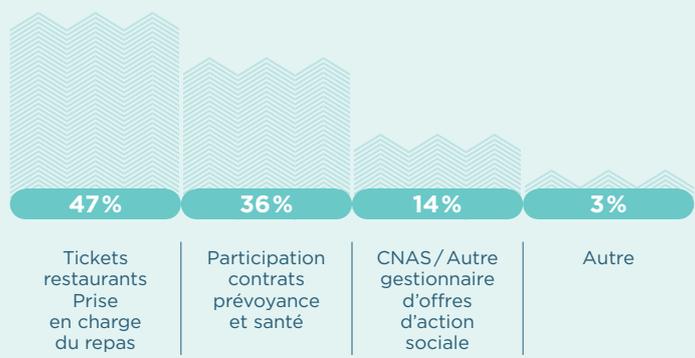
Ces arguments sont d'ailleurs souvent abordés lors des recrutements (demandes des candidats qui s'en servent de point de comparaison entre collectivités).

Cependant, beaucoup s'accordent à dire que ce n'est pas suffisant pour compenser la faiblesse des rémunérations indiciaires.

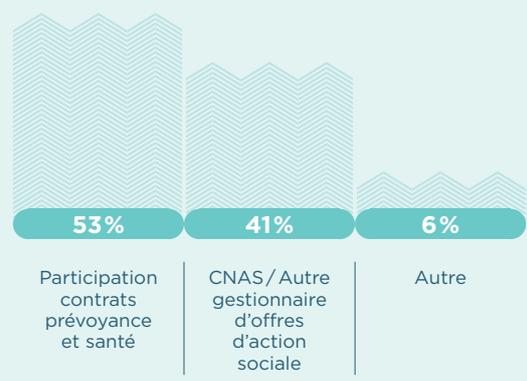


PARMI LES DISPOSITIFS CI-DESSOUS, LESQUELS PARTICIPENT LE PLUS À L'ATTRACTIVITÉ DE VOTRE COLLECTIVITÉ SELON VOUS (CLASSEZ DU PLUS IMPORTANT AU MOINS IMPORTANT) ?

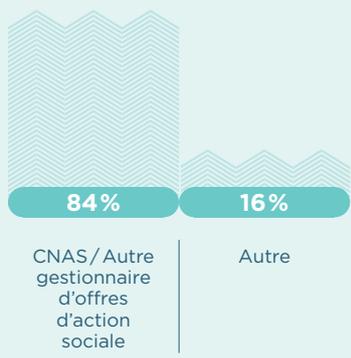
RÉPONSES CLASSÉES EN 1^{ÈRE} POSITION



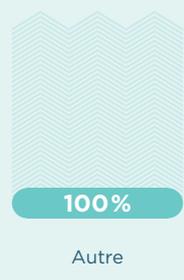
RÉPONSES CLASSÉES EN 2^{ÈME} POSITION

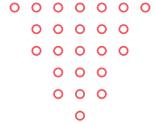


RÉPONSES CLASSÉES EN 3^{ÈME} POSITION



RÉPONSES CLASSÉES EN 4^{ÈME} POSITION



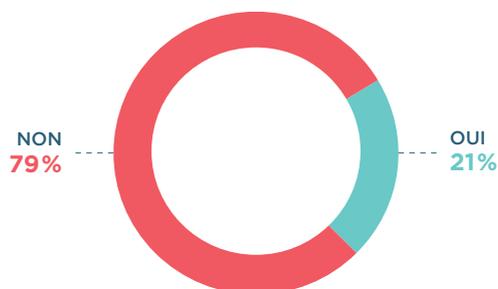


SELON LES RÉPONDANTS, LES « AUTRES » DISPOSITIFS QUI PARTICIPENT LE PLUS À L'ATTRACTIVITÉ DE LA COLLECTIVITÉ SONT :

| | |
|--|-----|
| FINANCIER (RIFSEEP, PRIME DE FIN D'ANNÉE) | 24% |
| ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL (ADAPTATION DES HORAIRES, TÉLÉTRAVAIL...) | 24% |
| AIDE À LA MOBILITÉ (PRIME MOBILITÉ DURABLE, FRAIS KM) | 19% |
| ACTION SOCIALE INTERNE (AMICALE, COS, CHÈQUES CADEAUX...) | 17% |
| GÉOGRAPHIQUE | 6% |
| AMBIANCE | 5% |
| PROJETS DE LA COLLECTIVITÉ | 5% |



AVEZ-VOUS MIS EN ŒUVRE D'AUTRES LEVIERS QUE CEUX PRÉCÉDEMMENT ÉVOQUÉS ?



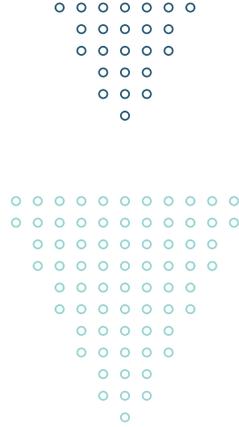
Parmi les principaux dispositifs évoqués :



- **63%** ont mis en œuvre le forfait mobilité durable.



- **35%** ont mis en œuvre la prime télétravail (montant de 2,88€ brut par jour cité)



CONCLUSION

Il est indéniable que la quête d'attractivité des collectivités les fait se pencher sur l'ensemble des leviers financiers envisageables et que ceux-ci ont un poids important dans le recrutement de nouveaux agents et la fidélisation des agents en poste. Cependant, cette étude montre également qu'un certain nombre de problématiques ressortent et que ces leviers sont bien souvent insuffisants pour y répondre.

Tout d'abord, de nombreuses collectivités et établissements répondants ont le sentiment que ces leviers financiers ne font que tenter de compenser la problématique liée au traitement indiciaire (décorrélé de l'augmentation du coût de la vie), alors même que le plus utilisé de ces leviers, à savoir le régime indemnitaire, n'entre pas en compte dans les cotisations retraite des agents.

Les collectivités territoriales (par le biais de ces leviers financiers mais pas seulement) se retrouvent par ailleurs très souvent en situation de concurrence avec les collectivités voisines, mais également avec le secteur privé, de par la nature des métiers qu'elles proposent.

En parallèle, les collectivités ayant répondu expriment de manière récurrente manquer de marges de manœuvre financières pour accroître l'attractivité que portent ces leviers.

La rigidité du statut est également parfois pointée du doigt comme étant un facteur bloquant en termes d'attractivité pour leurs recrutements (accès par concours, non prise en compte du diplôme, déroulement de carrière trop lent et complexe...).

Enfin, un nombre important de répondants exprime que d'autres leviers, non financiers cette fois-ci, prennent de plus en plus de place dans l'attractivité des collectivités et les attentes des agents : c'est notamment le cas de l'organisation du temps de travail, de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, du bien-être au travail, de la politique de formation ou encore du sens trouvé dans son travail (valeurs, projets portés, etc.).

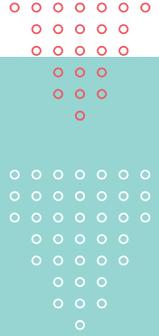
Les leviers d'attractivité à prendre en compte dans le cadre des recrutements et mobilités d'agents publics territoriaux sont donc complexes et d'autant plus cruciaux dans le contexte d'un monde du travail en pleine mutation.

Aucun de ceux-ci ne semble pouvoir à lui seul résoudre la crise d'attractivité de la fonction publique territoriale.

Cette étude n'ayant pas de valeur exhaustive permettra à chaque collectivité ou établissement de se questionner sur ses pratiques et son positionnement dans un contexte d'évolution permanente.







des ronds dans l'eau www.drde.fr



OBSERVATOIRE
RÉGIONAL
de l'Emploi Public Territorial
et des Ressources Humaines